

# 2023年度 横浜商科大学研究助成金 研究成果の概要

研究課題名 従業員の心理的資本と社会関係資本がもたらす組織態度  
—従業員の個人特性からの検討—

研究代表者 教授 東海 詩帆

## 【研究目的】

筆者はこれまで、組織行動研究において、主に従業員の社会関係資本と個人特性に焦点を当て、「部下の組織態度を向上させる上司による管理コミュニケーションのあり方」について独自にモデルを構築し、実証研究を行ってきた。一連の研究の成果は、パワーを源泉とした上司による管理コミュニケーションが部下の組織態度に与える効果に一定の共通性がみられる一方で、部下自身の性別といった人口動態変数や、パーソナリティ傾向などの個人特性が上司のキャラクターや公正性に対する知覚と有意に関連するといった個別性も認められたことから、従業員の個人特性に合わせた上司による管理コミュニケーションの重要性を確認できたことにある。ただし、個人特性は、安定的なものであり、成人以降では容易に変更できるものではないことから、部下の組織態度は、上司による部下の個人特性を把握する力とそれに応じた適切な管理コミュニケーションを行使する能力に左右されるため、不安定性が大きいという限界がある。そこで、部下自身の能動的な努力により開発可能な資本として「心理的資本」に着目したい。近年、従業員が有する人的資本と社会関係資本を発揮する力は従業員の持つ「心理的資本」と強く関連することが指摘されている。Luthansら(2015, 開本ら訳2020)によると、心理的資本はポジティビティという概念に包括された「個人のポジティブな心理状態」であり、レジリエンス、エフィカシー、ホープ、オプティミズムから構成されている。ポジティビティの50%はもって生まれた資質により説明可能である一方で、40%は意図的な開発と自己コントロールによる啓発が可能であり、心理的資本がここに含まれるとしている。心理的資本に対する個人レベルにおける先行要因としてはパーソナリティや文化的背景が関連し、チームレベルにおける先行要因としてはリーダー自身の心理的資本やリーダーシップ行動が関連することが明らかとなっている(Storyら, 2013)。

本研究では、従業員の心理的資本と上司との社会関係資本、組織態度との関係を確認した上で、従業員の個人特性を踏まえた心理的資本の開発の可能性について検討することを目的とする。

## 【調査概要】

本調査は、最も上司との人間関係に悩みやすい就業後3年以内の正規の若年就業者(新卒採用)を対象に楽天インサイトによるWeb調査を実施した。有効回答者数は1852名であり、回答者の主な属性は、学歴(大卒:1594名、大学院卒:258名)、性別(男性:544名、女性:1308名)、平均年齢(24歳(SD=1.62))であった。使用尺度は紙面の関係上割愛する。

## 【主な分析結果】

表1に統計的に有意となった変数間相関を示す。主に、心理的資本との関連の高さの観点からみていくと、Big5のうち、外向性の高さ、開放性の高さが心理的資本と比較的高い正の相関が確認できる。さらに、上司に対する信頼の高さ、組織態度との間の間にも比較的高い正の相関が確認できる。この結果から、心理的資本は従業員の組織態度、組織行動を規定する重要な要素であり、個人特性と関連することが確認できた。そこで、従業員のもつ心理的資本の特徴を把握するために、非階層的クラスター分析による分類を試みた。その結果、心理的資本高群・中群・低群の3分類が適切であると判断した(表2)。それぞれの分布がおおよそ2:6:2となっており、心理的資本の高さには、いわゆる、働きアリの法則との関連がみられる可能性がある。次に、表3に、愛着スタイルの分布を示す。分布の割合の高い順に、混合型(安定高)、混合型(安定低)、安定型となっている。次に、3つのクラスターの心理的資本と愛着スタイルとの連関をみるために、カイ2乗検定を行った。その結果、両者に連関があることが見いだされた(Cramer's V:0.162,  $p < .01$ )。表4にそれぞれの観測変数と期待度数を記す。心理的資本が高い場合、安定型、混合型(安定高)の度数が高く、とらわれ型、恐れ型、混合型(安定低)、全低型の度数が低い一方で、心理的資本が低い場合はその傾向は心理的資本が高い場合の反対になっている。ただし、心理的資本が中程度の場合、高群、低群と比較して顕著な特徴がみられない。最後に、3つのクラスターの心理的資本とBig5との関係についてWelchの修正分散分析を実施した結果、0.1%水準で有意差が見られた。結果は以下の通りである。①外向性 ( $F(2, 758.75)=121.29$   $p < .001$ ,  $\eta^2=0.13$ )

②調和性 (F(2, 751.92)=10.32 p<.001, η<sup>2</sup>=0.01) ③開放性 (F(2, 737.49)=41.11 p<.001, η<sup>2</sup>=0.05) ④誠実性 (F(2, 742.89)=18.10 p<.001, η<sup>2</sup>=0.02) ⑤神経症傾向 (F(2, 725.04)=25.15 p<.001, η<sup>2</sup>=0.04)。この結果を踏まえてGames-Howell法により多重比較を行ったところ、外向性、開放性、誠実性に関しては、心理的資本のすべての群間において1%水準で有意な差が得られた。調和性では、心理的資本中群と低群との間に5%水準で有意な差が得られ、神経症傾向では、0.1%水準で低群と中群、低群と高群との間に有意な差が得られた(表5)。

表1 変数間相関

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 外向性	-															
2 調和性	-.08**	-														
3 開放性	.39**	.14**	-													
4 誠実性	n.s.	.20**	n.s.	-												
5 神経症傾向	.11**	.18**	.05*	n.s.	-											
6 エフィカシー	.43**	n.s.	.32**	.14**	.11**	-										
7 ホープ	.34**	.05*	.23**	.15**	.11**	.76**	-									
8 レジリエンス	.34**	.08**	.18**	.15**	.15**	.67**	.77**	-								
9 オプティミズム	.36**	.08**	.21**	.06*	.13**	.60**	.68**	.72**	-							
10 上司に対する信頼	.18**	.19**	.07**	.10**	.10**	.19**	.29**	.29**	.31**	-						
11 ジョブ・インボルブメント	.33**	.11**	.28**	n.s.	.10**	.34**	.34**	.27**	.31**	.23**	-					
12 情緒的コミットメント	.21**	n.s.	.12**	n.s.	.19**	.23**	.28**	.23**	.25**	.27**	.45**	-				
13 継続的コミットメント	.09**	.08**	.08**	n.s.	.20**	.18**	.25**	.27**	.30**	.29**	.24**	.10**	-			
14 規範的コミットメント	.23**	n.s.	.16**	n.s.	n.s.	.23**	.28**	.26**	.31**	.34**	.49**	.51**	.42**	-		
15 職務満足	.22**	.20**	.10**	.14**	.11**	.37**	.46**	.44**	.46**	.57**	.36**	.23**	.42**	.40**	-	
16 離職意図	.12**	-.16**	.17**	-.11**	.10**	.09**	-.06**	n.s.	n.s.	-.28**	-.07**	-.37**	-.07**	-.24**	-.20**	-

N=1852 \*\*p<.01, \*p<.05

表2 心理的資本の非階層的クラスター分析

心理的資本の非階層的クラスター分析	
心理的資本高群	445(24.1)
心理的資本中群	1060(57.4)
心理的資本低群	343(18.6)
()内は%	

表3 愛着スタイルの分布

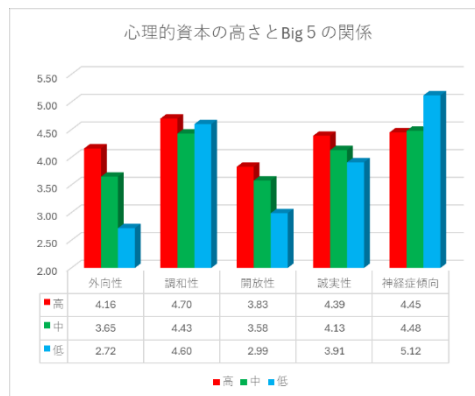
愛着スタイルの分布	
混合型(安定高)	1021(55.11)
混合型(安定低)	421(22.7)
安定型	118(6.4)
とらわれ型	93(5.0)
全低型	78(4.2)
恐れ型	73(3.9)
拒絶型	48(2.6)
()内は%	

表4 3つのクラスターの心理的資本と愛着スタイルとの連関

愛着スタイル	心理的資本		
	高	中	低
安定型	51(28.4)	56(67.5)	11(22.1)
拒絶型	12(11.5)	22(27.5)	14(9.0)
とらわれ型	14(22.3)	51(53.2)	28(17.4)
恐れ型	7(17.5)	49(41.8)	17(13.7)
混合型(安定高)	269(245.3)	613(584.4)	139(191.3)
混合型(安定低)	79(101.2)	231(241.0)	111(78.9)
全低型	13(18.7)	38(44.6)	27(14.6)

()内は期待度数

表5 3つのクラスターの心理的資本とBig5との関係



### 【本研究の意義】

本研究により、若年労働者の心理的資本と組織態度との間に有意な相関関係が確認されたことから、従業員の心理的資本を高めることは好ましい組織態度を形成するにあたって非常に重要でありその開発の可能性について検討することの意義が確認できた。その上で、心理的資本と上司に対する信頼との間に有意な相関関係がみられることから、社会関係資本との相乗効果の可能性も期待できる。さらに、個人特性である愛着スタイルとBig5と心理的資本との関連に関しては、心理的資本上位2割の高群と下位2割の低群において愛着スタイル、Big5との間に関連にある一方で、心理的資本中程度群に関しては、愛着スタイルとの関連は低く、Big5における外向性、開放性、誠実性、神経症傾向に関しては、有意に心理的資本高群と低群の間の特徴を有することが確認された。このことから、心理的資本上位2割の高群に対しては、ポジティブティが十分に高く個人特性も安定的な傾向にあるため、人的資本強化のための能力開発プログラムの導入が効果的であろう。一方、心理的資本

本下位2割の低群に対しては、ポジティビティが低く、個人特性も不安定的な傾向にあることから、個人特性に合わせたポジティビティの育成プログラムならびに社会関係資本強化のためのチームビルディングプログラムの導入が効果的であろう。最後に心理的資本中程度の6割の群に対しては、個人特性は比較的安定しているため、心理的資本を強化することで組織態度のさらなる強化を図ることができると考えられるため、この中程度群こそ、各自のもつ心理的資本の強み弱みを理解した上で、強化を図る心理的資本強化プログラムを導入する効果が期待できるといえよう。